

# Relationales Interview- und Verhandlungscoaching

von Karin Zintz-Volbracht

Egal, ob eine bedeutende Verhandlung ansteht, ein Vorstellungsgespräch oder eine Zeitung ein Interview anfragt: Immer geht es um Kommunikationssituationen, die aktiv und ergebnisorientiert gestaltet werden können. IRBW-Beraterin Karin Zintz-Volbracht hat lange als Journalistin gearbeitet und Hunderte von Interviews geführt. Mit dieser Erfahrung im Hintergrund formt sie relationale Coaching-Werkzeuge, die vor Interviews und wichtigen Gesprächen erfolgreich eingesetzt werden können.

**Z**ugegeben, Sie sind nicht George Clooney. Niemand ist George Clooney, denn der Oscar-Preisträger spielt den Clooney ja selbst in jedem Moment, wo er das George-Clooney-Bild in der Öffentlichkeit konstruiert und gestaltet. Ich hatte mehrfach das Vergnügen, diesen öffentlichen Clooney zu erleben. Und war immer wieder fasziniert, wie souverän und zupackend er auch heikle Gesprächs-

situationen meistert, ob es sich nun um sein von Gerüchten umwobenes Privatleben handelt oder um sein politisches Engagement. Natürlich gibt es auch unzählige andere Menschen in den verschiedensten Positionen, die Interviews und wichtige Gespräche fabelhaft bewältigen. Nach meiner Beobachtung hilft Ihnen dabei oft eine Haltung, mit der sie auch als Befragte das Gespräch aktiv gestalten und als Chance nutzen, eine eigene Agenda zu setzen.

Vor Fernsehkameras kommt heute kaum ein Star, Politiker, Sportler oder Unternehmens-Chef ohne ein entsprechendes Training aus, um eine einigermaßen medientaugliche Figur zu machen. Auch in Verhandlungen oder im Bewerbungsgespräch ist es wichtig, überzeugend zu wirken. Nach Möglichkeit sollte dazu noch etwas Spezielles dazukommen, etwas, das sich am besten mit dem Wort Authentizität beschreiben lässt. Authentizität ist

*Authentizität ist zwar eines dieser universell einsetzbaren „Plastikwörter“, doch aus relationaler Sicht klar definierbar: als Konstruktion eines individuellen Bildes, in dem Selbstbeschreibung, Identität und Handeln den persönlichen „Echtheits-Rahmen“ in der jeweiligen Situation optimal ausfüllen.*

zwar eines dieser universell einsetzbaren „Plastikwörter“, doch aus relationaler Sicht klar definierbar: als Konstruktion eines individuellen Bildes, in dem Selbstbeschreibung, Identität und Handeln den persönlichen „Echtheits-Rahmen“ in der jeweiligen Situation optimal ausfüllen.

Ein Vorstand wird als Speaker auf einer internationalen Konferenz einen anderen Authentizitäts-Rahmen ausfüllen als im Fußballtrikot bei einer Benefiz-Veranstaltung im Stadion. Wenn er eine Rede hält, wird er auf eine andere Weise authentisch überzeugen als verschwitzt vor dem Mikrofon eines Lokalreporters. Doch woher kommen

Überzeugungskraft und Authentizität im Auftritt in den verschiedensten Rahmensituationen? Wie kann das durch Coaching unterstützt werden?

Für mich macht es einen großen Unterschied, ob ein Medientraining nur darauf fokussiert, eine „gute Figur“ zu machen – auf die üblichen Varianten wie Gestik, Mimik, (Aus)Sprache, Lächeln, Blickkontakt oder Körpersprache –, oder ob eine Vorbereitung auch dazu genutzt wird zu vermitteln, wie jemand das Gespräch inhaltlich und strategisch optimal führt. Oder kurz gefragt: Welche eigene Agenda wollen Sie setzen? Und wie kriegen Sie das hin?

Ich kenne viele Menschen, die vor entscheidenden Gesprächssituationen Angst haben und sich extrem unwohl fühlen. Vor allem, wenn sie sich als passiv Befragte erleben. Oft höre ich auch vom Unbehagen, wenn jemand die Situation so sieht, dass er sich „irgendwie verkaufen“ muss. Oder auf die ewig gleichen Fragen antworten

muss, ohne genervt oder gelangweilt zu wirken. Oder sich einfach nicht authentisch und „echt“ in der Situation empfindet. Viele Menschen sehen sich als „Opfer“, lassen solche Situationen „über sich ergehen“ oder „stehen es irgendwie durch“.

Vor allem in Medieninterviews kommt die Angst dazu, sich möglicherweise selbst nachhaltigen Schaden zufügen zu können, weil im digitalen Zeitalter jeder öffentlich geäußerte Satz zum ewigen Bestandteil der eigenen Internet-Biografie werden kann: Unauslöschbar, im besten Fall hilfreich, im Zweifelsfall ausgesprochen lästig. Das kann für zusätzliche Unsicherheit sorgen. Im schlimmsten

Fall bricht nach einem ungeschickten öffentlichen Auftritt der gefürchtete „Shitstorm“ im Internet über den Betroffenen herein.

Umso wichtiger, vor jedem Gespräch gedanklich ein Optimalbild zu erzeugen und in den Fokus zu nehmen, in dem sowohl die eigenen Ziele als auch die passende Strategie dazu in größtmöglicher Klarheit parat sind.

## 1. Zwei Pole: Aktivität und Gestaltung

Um Gespräche, Verhandlungen oder Interviews erfolgreich zu führen, kommt es aus meiner Sicht auf zwei Dinge an: Aktivität und Gestaltung (siehe Abb. 1). Aktivität ist etwas anderes als Gestaltung. Ein Mensch, der befragt wird, kann sich auf das Antworten beschränken und dies dann mehr oder weniger aktiv und engagiert tun. Er oder sie kann die Antworten auf ein Minimum des Erfragten reduzieren: „Ja.“, „Nein.“, „Darauf möchte ich nicht antworten.“ Auf hohem Aktivitätsniveau können Befragte dann: reden, reden, reden! Das lässt die Zeit vergehen und produziert Text. Im schlimmsten Fall birgt hohe Aktivität ohne inhaltliche Vorbereitung und klaren Fokus das Risiko, Dinge zu sagen oder auszulaudern, die dann ohne Rücksicht in der Welt sind.

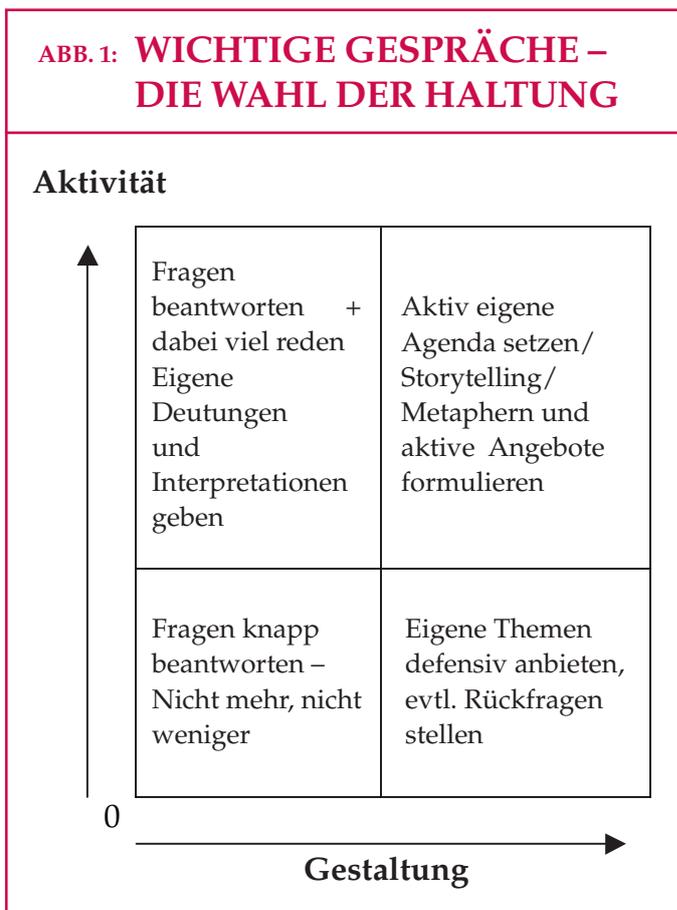
Gestaltung muss nicht unbedingt mit hoher Aktivität einhergehen. Da geht es um Ziel und Strategie, um das „Was“ und um das „Wie“. Gestaltung eines Gesprächs kann viele Facetten haben. Kommunikationssituationen sind immer komplex, niemals trivial. Und konstruktivistisch gesehen ist das Gesagte ohnehin niemals das, was gehört und verstanden wird. „Der Hörer, nicht der Sprecher bestimmt die Bedeutung einer Aussage“, beschreibt Heinz von Foerster das hermeneutische Prinzip. (1998, S. 100). Doch von Foerster kapituliert nicht angesichts dieses Kommunikationsdilemmas, sondern deutet auch den Ausweg an: An den Platz von „Tell it as it is! – Sage, wie es ist“ – stellt er die Konstruktion: „Es ist, wie Sie es sagen!“ Auch wenn das Echo durchaus nicht vorhergesehen werden kann, ist das Gesagte immer als Angebot individuell gestaltbar.

Relationales Interview- und Gesprächscoaching setzt genau an dieser Herausforderung an, das passende Angebot im Sinne der eigenen Ziele und Strategie authentisch zu formulieren.

## 2. Die Wahl des Angebots

Das Angebot in einem Gespräch entspricht aus relationaler Sicht dem, was als Bild im jeweiligen Rahmen präsentiert wird. Bei der Wahl des Angebots gilt es zunächst, den Rahmen zu definieren. Der äußere Rahmen ist in einer Fusi-

**ABB. 1: WICHTIGE GESPRÄCHE – DIE WAHL DER HALTUNG**



onsverhandlung ein anderer als in einem Vorstellungsgespräch, im langen Interview mit einem Wirtschaftsexperten der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ ein anderer als in einem kurzen Statement vor laufenden Kameras oder in einer abendlichen Diskussionsrunde im Fernsehen.

Bei der Beschreibung des inneren Rahmens geht es vor allem um die Frage: Welche Ergebnisse wollen Sie erzielen, wenn Sie den äußeren Rahmen optimal für sich nutzen? Für jemanden, der eine Idee, ein Produkt, eine Dienstleistung oder schlicht sich selbst verkaufen möchte, wird das Ergebnis anders aussehen als für einen Menschen, der in einem Konflikt seine Position verteidigen muss, einen „Skandal“ thematisieren und eine Kampagne

starten möchte oder schlicht nach seiner Meinung zu einem bestimmten Thema gefragt wird.

Der Rahmen und das gewünschte Ergebnis bestimmen also das Angebot auch im Interview. Und allein diese Tatsache macht meiner Ansicht nach deutlich, dass handlungsorientierte Leitfäden und pauschale Trainings-Rezepte nach dem Motto „So geben Sie das perfekte Interview“ und „10 Tipps für die erfolgreiche Verhandlung“ in ihrer Trivialität nicht greifen. Das passende Angebot in Gesprächssituationen ist eine Punktlandung zwischen den Eckpfeilern äußerer Rahmen, gewünschten Ergebnissen, Thema, eigener Agenda und Authentizität – und damit immer höchst individuell.

## ABB. 2: ABLAUF INTERVIEW-COACHING

### 1. Rahmen klären



### 2. Vom Befragten zum aktiven Gestalter werden

Wie lässt sich der äußere Rahmen optimal nutzen?

Welche Ergebnisse setzen Sie sich selbst für das Gespräch?



### 3. Gestaltung der Gesprächsstrategie und Angebote

Wie wollen Sie sich selbst in der Gesprächssituation beschreiben?

Wie möchten Sie vom Interviewer/ Gesprächspartner bzw. den Zuschauern/ Lesern beschrieben werden?

Welche Agenda wollen Sie selbst setzen?

Mit welcher Strategie gehen Sie das an?

Was sind die für Sie heiklen Themen und heißen Eisen?

Welche Informationen müssen Sie parat haben?

Welche Metaphern, Daten, Beispiele, Storys passen zu Ihrer Strategie?

Welche eigenen Angebote formulieren Sie?

Welche (Coaching-)Fragen stellen Sie selbst, um Ihre Agenda zu stützen?

Was wollen Sie sonst noch „teilen“ oder von sich erzählen?



### 4. Abschluss (evtl. Übung oder Rollentausch-Coaching)

Was davon nehmen Sie nun mit, um das Interview/ Gespräch aktiv zu gestalten?

### 3. Das aktive Gespräch leben

Wie gestalten Sie nun genau das Bild im Rahmen, um die eigene Agenda zu setzen und das Gespräch als Chance optimal zu nutzen? Im Interview- und Verhandlungcoaching geht es um die individuelle Gesprächsstrategie und die Wahl der passenden Möglichkeiten (siehe Abb. 2). Was sind Ihre Ziele in diesem Gespräch? Welche Strategie passt dazu? Welche Informationen und Argumente müssen Sie parat haben? Wie gehen Sie mit heiklen Fragen um? Was sind für Sie die heißen Eisen und wie reagieren Sie darauf?

Das sind Grundfragen zur Basisvorbereitung. In den nächsten Schritten stehen die Möglichkeiten im Mittelpunkt, wie für das eigene Anliegen aktiv eine Plattform im Gespräch geschaffen werden kann. Wirkungsvolle Werkzeuge sind da unter anderem Metaphern und Geschichten. Optimales Agendasetting im Gespräch kann auf sprachliche Bilder und Storytelling zurückgreifen, damit das Gesagte im Sinne des Relationalen Wirksamkeitsmodells (Radatz, 2012) auch gehört und verstanden werden kann.

#### 3.1. Metaphern und Storytelling

Metaphern sind hoch effektive Mittel der Kommunikation. George Lakoff und Elisabeth Wehling (Wehling, 2008, s30) beschreiben ihre Wirkung so: „Diejenige Metapher, derer wir uns in der Sprache bedienen, bestimmt zu einem großen Teil, wie unser Gegenüber die Situation wahrnimmt. Sprache kann also als selektives Instrument eingesetzt werden: Wir können durch metaphorischen Sprachgebrauch regelrecht in das Gehirn unseres Gegenübers gelangen und bestimmen, wie er eine Sache oder Situation begreift.“

Lakoff und Wehling haben als Kognitionsforscher Metaphern als „heimliche Macht“ in der politischen Sprache untersucht. Doch die beschriebene Wirkung setzt auch jenseits der Politik ein, im Prinzip mit jeder Metapher, die wir bewusst oder unbewusst nutzen und verarbeiten. Der Psychologe und

Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman beschreibt in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ (Kahnemann, 2012) die Funktionsweise des von ihm „System 1“ genannten schnellen und intuitiven Denkens. Dieses intuitive Denken und Wahrnehmen konstruiert nach Kahneman fortlaufend Bilder und Geschichten zu angebotenen Informationen und reagiert stark auf Metaphern und leicht verfügbare, passende Angebote. Es lohnt sich also, im Coaching sehr bewusst nach möglichen Metaphern, Storys und Vergleichen zu suchen, die die Agenda des Sprechenden wirkungsvoll unterstützen. Denn im Zweifelsfall sind es diese griffigen Angebote und nicht viele Detailinformationen, die tatsächlich gehört und verstanden werden.

#### 3.2. Selbst Fragen stellen

Fragen zeigen Interesse am Gegenüber, sie bringen den Gesprächspartner ins Gespräch. Im Coaching führt der Fragende durch den Prozess. Fragen können wie Köder wirken, die andere Menschen zum Anbeissen bringen. Fragen schaffen und erhalten Aufmerksamkeit, sie zeigen und wecken Interesse. „Fragen können wie Küsse schmecken“, schreibt die systemische Therapeutin Carmen Kindl-Beilfuß. In einem wichtigen Gespräch sind Fragen Kernelemente der eigenen Agenda, auch für diejenigen, die eigentlich auf dem Stuhl des Befragten sitzen.

Zur Gestaltung des Optimalbildes vor einem Gespräch gehört daher auch die Frage: Welche Fragen können Sie selbst stellen, um hilfreiche Informationen zu bekommen, Interesse zu zeigen oder ganz grundsätzlich Ihre eigene Strategie zu unterstützen. Welche Fragen bringen Sie in dem Gespräch in Führung? Und welche Fragen können Sie stellen, auf die Sie möglicherweise gern eigene Antworten präsentieren wollen?

Im journalistischen Frage-Antwort-Kontext von Interviews sind Rückfragen kaum vorgesehen. Sie sprengen im Prinzip den Rahmen und können nach meiner eigenen beruflichen Vorerfahrung leicht als

*Welche Fragen bringen Sie in dem Gespräch in Führung? Und welche Fragen können Sie stellen, auf die Sie möglicherweise gern eigene Antworten präsentieren wollen?*

Zeichen mangelnder Wertschätzung oder Aggression gegenüber dem Reporter verstanden werden. Da wäre die Frage zur Vorbereitung eher: In welchen Situationen passt eine Rückfrage oder die Zurückweisung der Frage zu Ihrer Strategie? Wie erklären Sie diese „Rahmenüberschreitung“? Welche Rückfragen können Sie stellen, um sich bei diesem Thema klar zu positionieren?

#### 4. Die eigene Agenda setzen

Derart vorbereitet, entsteht ein sehr deutliches Optimalbild – völlig individuell, ergebnisorientiert und absolut authentisch in Passung zum jeweiligen Gesprächsrahmen. Am Ende des Interview-Coachings kann eine Übung oder ein Rollentausch stehen. Der Kunde kann das Bild selbst einmal mit Leben füllen – oder er lässt den Coach auf seinen Platz und überprüft so aus anderer Perspektive noch einmal seine Strategie und Angebote. Was funktioniert? Was braucht es eventuell noch? Und was wird eventuell aus den Angeboten des Coaches noch zusätzlich eingekauft?

Kommen wir noch mal auf George Clooney zurück und das, was sich von seiner Clooney-Konstruktion in Interviews lernen lässt. Er hat Fragen zu seinem Privatleben lange Zeit mit einer lustigen Story beantwortet: Der Geschichte von seinem Hauschwein Max, seinem einzigen treuen Gefährten daheim. Er beantwortet Fragen zu Hochzeits- oder Homosexualitäts-Gerüchten gern mit Gegenfragen

wie zum Beispiel: „Ich suche immer noch: Wollen Sie mich nicht heiraten?“ Er nimmt jede Gelegenheit wahr, seine eigene Agenda zu setzen. Wenn er gerade im Sudan ein Hilfsprojekt besucht hat – aber niemand danach fragt – sucht er sich einen Aufhänger und erzählt einfach davon. Wenn er als Schauspieler keine Lust hat, über einen

längst abgedrehten Film zu sprechen, bietet er Informationen und Geschichten über seine nächsten Projekte an. So behält er die Kontrolle und erzielt die gewünschten Ergebnisse.

Zugegeben, manche Menschen haben da einfach Talent. Doch jeder kann „so tun, als ob“. Und warum nicht davon lernen, vom passiv Befragten zum aktiven Gestalter zu werden und das eigene Bild gleich beim nächsten Mal leben? ■

## SERVICE

### Literatur

Foerster H., Pörksen B. (1998): **Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners**. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg, Carl-Auer.

Lakoff G., Wehling E. (2008): **Auf leisen Sohlen ins Gehirn**. Politische Sprache und ihre heimliche Macht. Heidelberg, Carl-Auer.

Kahneman, D. (2012): **Schnelles Denken, langsames Denken**. Siedler Verlag.

Radatz, S. (2012): **Das Relationale Wirksamkeitsmodell**, in: LO Lernende Organisation Nr. 69 – September/Oktober 2012.

Kindl-Beilfuß, C. (2011): **Fragen können wie Küsse schmecken**. Heidelberg, Carl-Auer.

### Weiterführende Homepage

[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

### E-Mail

[k.zintz-volbracht@irbw.net](mailto:k.zintz-volbracht@irbw.net)



## *Karin Zintz-Volbracht*

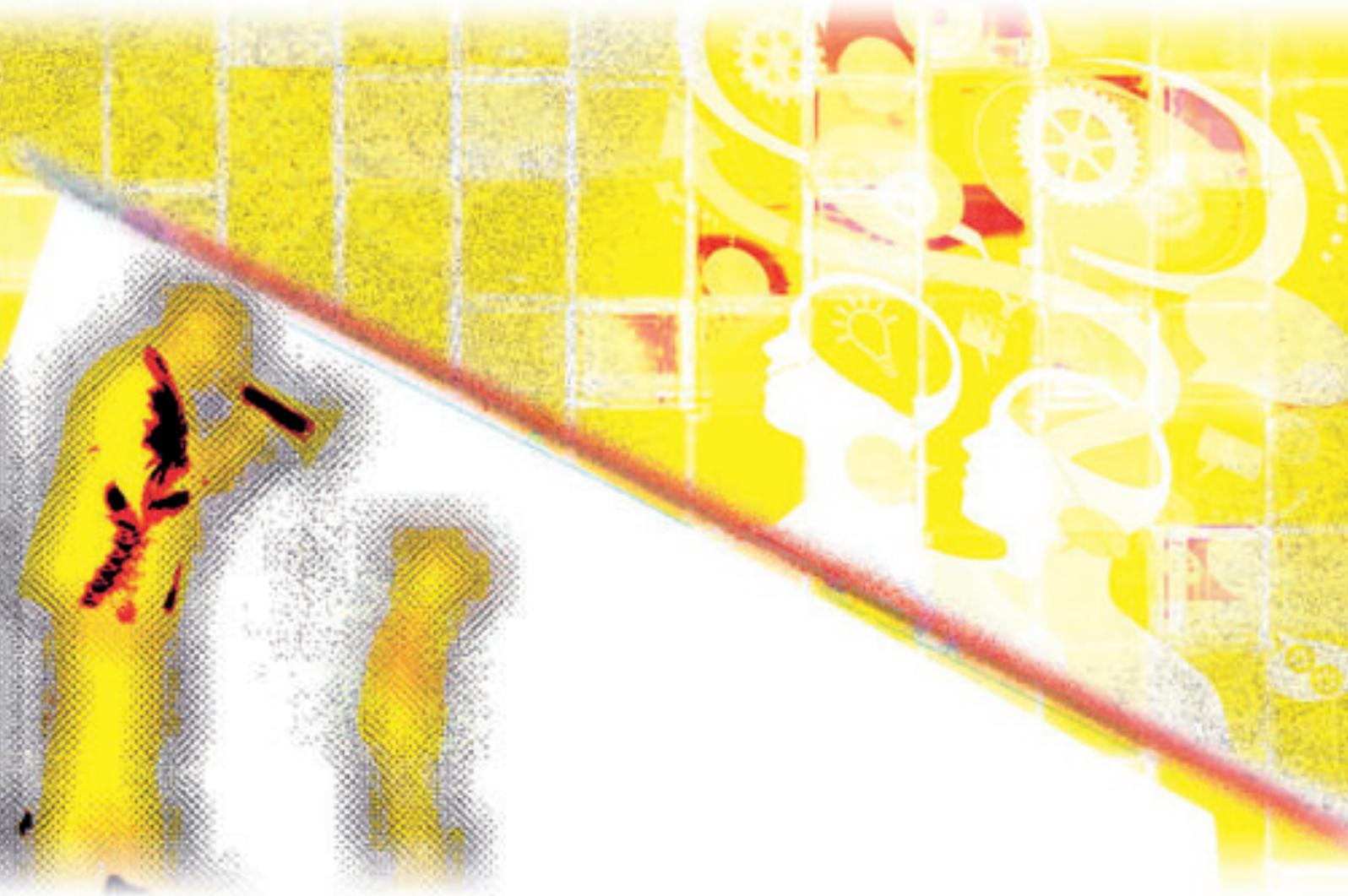
hat als Beraterin, Coach und Dozentin am IRBW ein Faible für Veränderungen, Team-Arbeit und gestaltende Menschen. Bei der Entwicklung von Relationalen Tools profitiert die ehemalige Journalistin und interne Beraterin bei der Nachrichtenagentur dpa von ihrer Erfahrung in vielen Change-Prozessen. Auszeichnung beim Coach & Trainer Award 2011.



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Warum Coaching in der Führung?



**N°70 November / Dezember 2012**

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)